

SISTEMA INTEGRADO DE MARKETING: CONTRIBUINDO PARA UM MODELO

Joel Freire Silva Filho¹

Rua Chile, 407- Monte Castelo
CEP: 58103-460 Campina Grande/PB Brasil
Tel: (83) 310-1217
E-mail: Joel.filho@uol.com.br

Gustavo Campos Catão²

Rua José Austregésilo, 215 - Arruda
CEP: 52.120-600 Recife /PE Brasil
Tel: (81) 3443-4280
E-mail: gustavocatao@hotmail.com

Renato Valtencir da Silva¹

Rua Rodrigues Alves, 1440 Apto. 206D - Prata
CEP: 58101-290 Campina Grande/PB Brasil
Tel: (83) 310-1217
E-mail: renatowaltencir@yahoo.com.br

Francisleide Pontes Pereira¹

Rua José Elpidio da Costa Monteiro, 361- São José
CEP: 58.108-590 Campina Grande/PB Brasil
Tel: (83) 310-1217
E-mail: francisleidepereira@bol.com.br

Ademar Batista de Moraes¹

Rua José Elpidio da Costa Monteiro, 361- São José
CEP: 58.108-590 Campina Grande/PB Brasil
Tel: (83) 310-1217
E-mail: ademarcg@click21.com.br

¹Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Departamento de Administração e Contabilidade – DAC
CEP 58.109-970 Campina Grande/PB Brasil.

²Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Departamento de Ciências Contábeis
CEP 50.670-901 Recife /PE Brasil.

Resumo:

Devido ao acirramento da competição no mercado e a necessidade permanente das organizações se aperfeiçoarem estrategicamente, é observável nas mais variadas áreas da administração “clamores” por uma potencialização estratégico-gerencial, onde as corporações consigam operacionalizar a sua rotina sem perder de vista o longo prazo - pensamento

estratégico. No caso específico do marketing, se observa um expressivo volume de trabalhos (livros, artigos, etc.) sendo publicados anualmente, sem no entanto, demonstrarem uma nítida preocupação com a operacionalização prática de suas “verdades”. Em face do exposto, o presente artigo visa discorrer sobre um modelo de gestão denominado sistema integrado de marketing (RICHERS, 2000), mais conhecido como 4 A’s, para a partir dele, propor um aperfeiçoamento operacional tendo por base a utilização de ferramentas de vanguarda, como por exemplo: Estratégia e Balanced Scorecard. Para o alcance do observado propósito, o artigo utilizará como ferramenta metodológica à pesquisa bibliográfica, por meio de documentação indireta.

Palavras-chave: novos modelos organizacionais, gestão de marketing, composto de marketing, planejamento, estratégia.

SISTEMA INTEGRADO DE MARKETING: CONTRIBUINDO PARA UM MODELO

1. Introdução.

Com o acirramento da competição no mercado, as organizações têm procurado variados mecanismos para garantir a diferença competitiva e, por conseguinte o aumento de sua participação no mercado. Com isso, tem-se observado tanto no discurso corporativo, quanto no acadêmico, “clamores” por uma potencialização estratégico-gerencial nas mais variadas áreas (marketing, logística, recursos humanos, etc.), de forma que estas consigam operacionalizar sua rotina, sem perder de vista a imprescindível necessidade de olhar para o futuro – visão estratégica.

No caso específico do marketing, essa constatação pode ser observada pelo volume de livros e artigos publicados anualmente. No caso dos livros, eles tendem a revisar idéias e modelos já publicados, sem, no entanto, adentrar no ambicioso ofício de propor ferramentas gerencialmente aplicáveis. Em relação aos artigos acadêmicos, estes tendem a se concentrar em algumas sub-áreas e/ou temas do marketing, como: comportamento do consumidor, orientação de mercado, serviços, etc. Em suma, o que se observa na área de marketing é uma certa falta de orientação gerencial para mecanismos e/ou ferramentas que tornem aplicáveis e/ou controláveis as ações dessa área. Em outras palavras, marketing de certa forma tem ensinado sobre o “como é” ou sobre como “deveria ser” e não sobre o “como fazer”.

Não se trata de uma crítica ao marketing como função administrativa, mas de chamar a atenção para as lacunas gerenciais que podem ser potencializadas por meio do aprimoramento/busca de ferramentas que venham a tornar as ações de marketing mais aplicáveis. Talvez seja o momento de se pensar numa área de marketing especializada no estudo de ferramentas/técnicas de gerenciamento para as ações dessa disciplina (marketing), pois atualmente a vasta literatura existente se restringe a descrição conceitual (que é papel importante, mas não suficiente) de como funcionam os assuntos (serviços, orientação de mercado, etc) de marketing.

É neste contexto que o artigo se propõe a contribuir, pois visa discorrer sobre o modelo gerencial de Richers (2000) - Sistema Integrado de Marketing, aprimorando-o com outras ferramentas e temas de vanguarda, como: Estratégia e Balanced Scorecard, dentre outras. A presente iniciativa é relevante na medida em que busca tornar mais simples a operacionalização de um modelo consolidado, através de seu aperfeiçoamento. Ademais, a presente iniciativa é pertinente por trabalhar marketing na perspectiva proposta, ou seja, com o desejo de colaborar gerencialmente com o tema.

Para o alcance do observado objetivo, o artigo utilizará como ferramenta metodológica à pesquisa bibliográfica, por meio de documentação indireta e estará subdividido da seguinte maneira: no item dois, faz-se a apresentação do modelo Sistema Integrado de Marketing, segundo Richers (2000); no item três, apresenta-se a Escola do Posicionamento, segundo Porter (1990); no item quatro o composto de marketing segundo McCarthy; no item cinco, caracteriza-se o Balanced Scorecard, segundo Kaplan e Norton (1997); no item seis, se discute os conceitos apresentados, integrando-os de forma sistêmica e de modo a aperfeiçoar o modelo de Richers; finalmente no item sete, faz-se às considerações finais, discutindo potencialidades, limitações e sugerindo prioridades para futuros trabalhos.

2. Sistema integrado de marketing.

Conscientes do aumento da concorrência, as empresas têm buscado aperfeiçoar as suas técnicas de marketing, de modo a torná-las cada vez mais eficientes e eficazes para atrair o consumidor final. O marketing é uma atividade relacionada às várias ações direcionadas para a satisfação das necessidades e desejos do cliente, os quais podem ser também satisfeitos mediante a aquisição de produtos e serviços. Conhecendo e estudando as razões que levam pessoas a consumirem, as empresas procuram produzir bens e serviços que atendam ao público-alvo. É por meio do marketing que as empresas podem conseguir conquistar e fidelizar seus clientes, ou seja, entender e atender ao consumidor da melhor forma.

Segundo Richers (2000), esta finalidade é alcançada utilizando-se de uma abordagem operacional e outra sistêmica. O caráter operacional do marketing se abrevia em delegar e efetuar tarefas específicas que vem da cúpula. Esta configuração funcional ainda está presente na grande maioria das empresas, contudo está próxima de dar lugar a processos que são geridos de forma sistêmica, de tal maneira a integrar o marketing ao seu ambiente externo e às outras áreas organizacionais.

O sistema dos 4 A's, modelo desenvolvido por Richers (op. cit.), busca atender a necessidade de integração entre as áreas, idealizando o marketing como *“um conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possa realizar as tarefas operacionais de maneira seqüencial e a custos controláveis”*. Além do composto mercadológico, o postulado delinea a interação da empresa com o ambiente, avaliando os resultados operacionais da adoção do conceito de marketing, em função dos objetivos da empresa. Os 4 A's do marketing são:

- **Análise:** Procura identificar as forças atuantes no mercado e como estas interagem com a organização, coletando e examinando sistematicamente informações que possam ser

favoráveis às tomadas de decisões, possibilitando assim, a redução dos riscos do processo decisório.

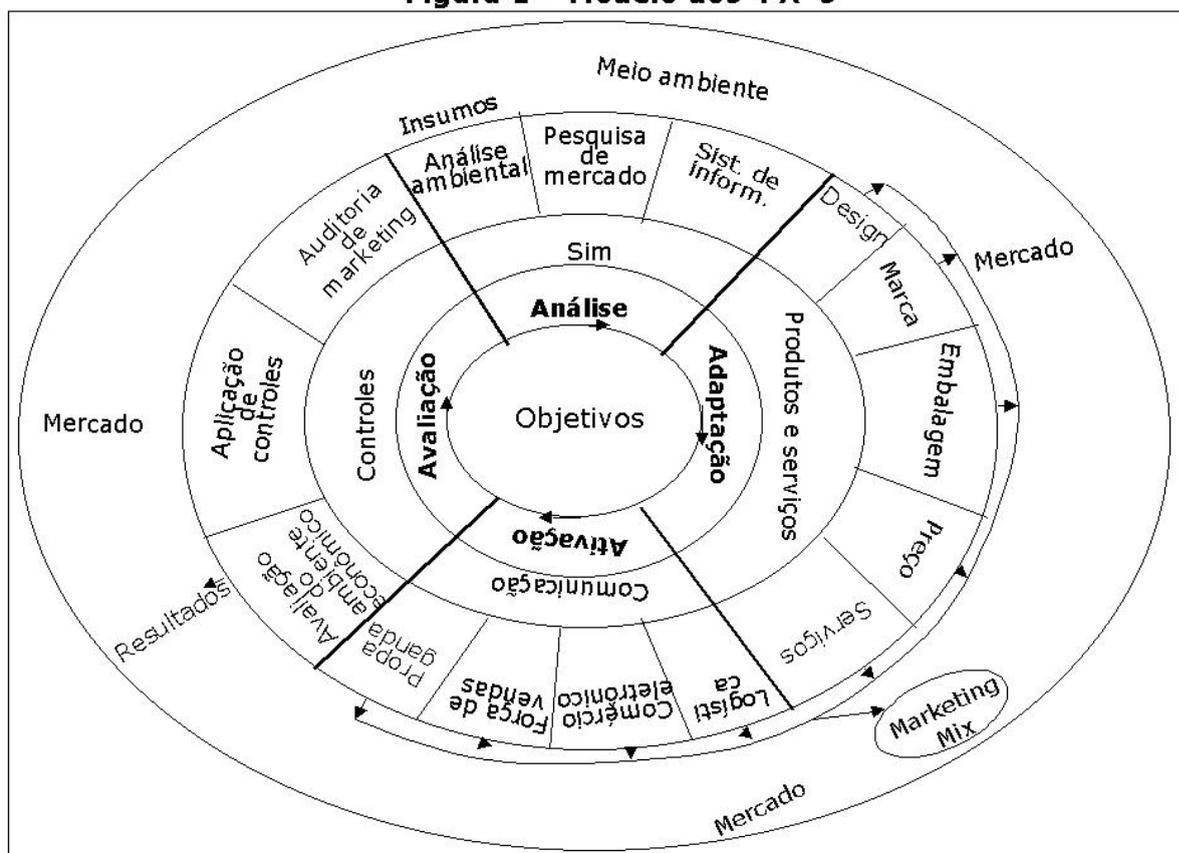
- **Adaptação:** É o processo de ajuste do mix de produtos ou serviços da empresa ao perfil do cliente, identificados mediante a análise. Isso ocorre por meio da apresentação ou composição essencial do produto: design, embalagem, marca, preço, assistência ao cliente.

- **Ativação:** É o conjunto de ações designadas a fazer com que o produto atinja o mercado-alvo e seja consumido nas quantidades e frequência almejadas. Os fatores-chave da ativação são a distribuição, a logística, a venda pessoal e o composto de comunicação (publicidade, promoção de vendas, relações públicas e merchandising).

- **Avaliação:** É o controle dos resultados do esforço de marketing, isoladamente e em conjunto, a fim de realimentar o sistema e de encontrar meios que colaborem para um crescimento da eficácia de futuras ações de marketing; objetivando não apenas a melhoria de performance, mas abrangendo também a coleta, seleção e monitoração de dados e informações que auxiliem os tomadores de decisão.

Segundo Richers (op. cit), na estrutura dos 4 A's, a análise e a avaliação são funções de apoio. Esses dois subsistemas são influenciados por ocorrências que independem das ações da empresa, portanto representam variáveis incontroláveis. Já a adaptação e ativação são funções de linha, exercidas internamente pela empresa. Nesses dois subsistemas, a empresa pode exercer decisão e gerenciamento, resultando em ações que influenciem o comportamento no mercado. Assim sendo, revelam-se variáveis controláveis. A figura abaixo apresenta o modelo de Richers, tal como é concebido pelo autor em pauta:

Figura 1 – Modelo dos 4 A's



Fonte: Richers, 2000.

Daqui em diante o artigo apresentará temas e ferramentas para potencializar o modelo de Richers, submisso a seqüência do próprio postulado: análise, adaptação, ativação e avaliação. Assim sendo, no tópico seguinte apresentar-se-á a escola do posicionamento de Porter (op. cit.) como forma de se aperfeiçoar a função análise.

3. Escola do posicionamento.

No princípio dos anos 80, a escola do posicionamento surge na área da administração estratégica enaltecendo sua relevância no mundo organizacional. Baseada nos trabalhos de Michael Porter, esta escola enfatiza a importância das estratégias, além de tratar de técnicas para a análise competitiva e de mercado, partindo de determinadas premissas, eis algumas (MINTZBERG, 2000):

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado (o contexto) é econômico e competitivo;

Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

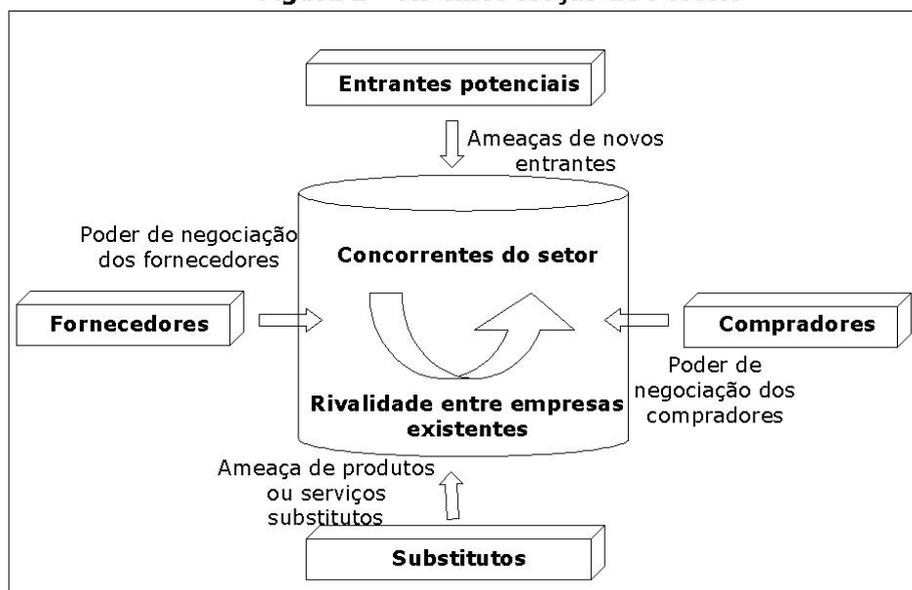
O atual ambiente de negócios é marcado pelo acirramento da concorrência empresarial, promovendo a importância do conceito de competitividade. Perante essa intensificação da rivalidade, a concepção de estratégias em consonância com seu planejamento constituem elementos fundamentais para as organizações. Isto reforça o pensamento de Porter (1990), o qual argumenta que o desempenho acima da média em um determinado setor é alcançado e sustentado por meio de uma estratégia competitiva.

A competitividade de uma empresa é apreciada por Porter (1986) como a capacidade que ela desenvolve para lidar com as forças competitivas, que são resultantes da estrutura subjacente de um determinado setor. Cada empresa é conduzida a definir uma posição estratégica capaz de garantir a defesa contra o vigor coletivo dessas forças, inspirando-as, quando possível, em seu favor. O modelo de Porter identifica cinco forças competitivas que influenciam o ambiente de uma organização.

- ✓ **Ameaça de novos entrantes:** Surge na medida em que um setor proporciona atração em relação à rentabilidade que apresenta. Não obstante, a iminência de entrada é confirmada somente se as expectativas dos entrantes forem baixas, no que se refere às barreiras de entrada existentes e à reação dos concorrentes consolidados no mercado. As barreiras de entrada têm a função de limitar a entrada de novos concorrentes.
- ✓ **Poder de barganha dos fornecedores da empresa:** Manifesta-se quando os fornecedores querem exigir os preços mais elevados possíveis por seus produtos e/ou serviços, ou querem diminuir sua qualidade. Daí nasce espontaneamente um embate entre empresas e seus fornecedores. Beneficia-se o lado que tem mais alternativas, assim como menos a perder com o fim da relação.
- ✓ **Poder de barganha dos clientes da empresa:** Evidencia-se quando os clientes querem incitar a baixa dos preços ou o aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços. Tal prática depende do volume de compra do cliente, da quantidade e qualidade das informações que dispõe, da sua aptidão para experimentar outras opções, dentre outras.
- ✓ **Ameaça de produtos substitutos:** A concorrência está sujeita a abrangência pelo qual os produtos e/ou serviços em um setor são substituíveis por outro. A ameaça dos substitutos fundamenta a imposição de um teto aos preços dos produtos e/ou serviços, provendo limitações no potencial rentável de um setor.

- ✓ **Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes:** Todas as forças anteriores convergem para a rivalidade, que para Porter é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. A oportunidade de ampliar a participação em um setor motiva a rivalidade entre as empresas. Elas podem investir umas contra as outras ou aceitar implicitamente a coexistência. A figura abaixo explicita as idéias de Porter:

Figura 2 – As cinco forças de Porter.



Fonte: Richers, op cit.

Em face da observada interação entre forças competitivas, as empresas sentem a necessidade de ampliar ou manter seus níveis de competitividade, almejando um desempenho superior no setor em que atuam, escolhendo uma vantagem competitiva a ser alcançada, adotando uma estratégia, que se efetiva através da implementação eficaz dos programas de ação criados no planejamento estratégico. Isto pode ser explicado por meio das particularidades de cada uma das forças competitivas, que reforçam o processo de formulação da estratégia.

A vantagem competitiva origina-se essencialmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1990). Em outras palavras, uma empresa obtém vantagem competitiva quando executa as atividades de cunho estratégico de uma forma mais barata, ou melhor do que seus concorrentes. Segundo o mesmo autor, os dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter, são: baixo custo e diferenciação. Esses combinados com o enfoque de uma determinada empresa produzem três estratégias genéricas, são elas: (MINTZBERG, 2000)

- ✓ **Liderança de custo.** Esta estratégia visa a ser os produtos de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança de custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais.
- ✓ **Diferenciação.** Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer desses fatores pode justificar preços mais altos.
- ✓ **Foco.** Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de foco na diferenciação, ou foco na liderança de custo.

Cada uma das estratégias genéricas expostas estabelece uma maneira particular para a criação e base de uma vantagem competitiva, devendo a empresa atuar sobre toda a cadeia de valor do produto, sob a orientação da escolha estratégica adotada. Por serem diferentes, essas estratégias apresentam diversas qualificações e exigências, muitas vezes excludentes, e que habitualmente se traduzem em estrutura e cultura organizacionais distintas.

Estabelecendo uma relação entre as idéias Porterianas e o modelo de Richers, observa-se que no segundo (RICHERS), a análise é operacionalizada por meio do SIM (sistema de informação de marketing) e da pesquisa de mercado, o que direciona o modelo para os meios (pesquisa de marketing e sistema de informação). Na presente proposta metodológica, se enfatizam as cinco forças competitivas e as estratégias genéricas, o que faz com o marketing se direcione para os fins: analisar concorrentes, clientes, produtos substitutos, novos entrantes e a própria competição em si. Vale salientar, que a pesquisa de marketing e os sistemas de informação poderiam ainda ser utilizados, todavia, eles assumiriam o devido papel – meio e não fim.

Ademais, outra contribuição do modelo de cinco forças e das estratégias genéricas para o postulado que se propõe, advém do potencial que estes trazem de fazer com que o marketing não limite o seu campo de atuação apenas à relação empresa-cliente, mas também a relação empresa-cliente-ambiente (onde existem fornecedores e demais instituições), o que induz a crer que o marketing se tornaria mais holístico na sua relação com outras áreas funcionais.

4. Composto de Marketing: potencializando a função adaptação e ativação.

Embora o modelo de Richers pareça bastante consistente, ele não explora em sua plenitude os 4P's que também são promissores do ponto de vista gerencial, limitando-se a utilizar apenas alguns aspectos intrínsecos ao referido composto, como: distribuição (praça), design, marca e embalagem, ambos relacionados ao produto; preço e assistência aos clientes complementam a função adaptação no modelo do autor.

Assim sendo, para fins de potencialização da função adaptação no modelo em pauta, utilizar-se-á o composto de marketing segundo McCarthy (apud Kotler, 2000). Para o mencionado autor, o ambiente externo apresenta uma gama de variáveis que fogem ao domínio das empresas e para obter um certo nível de controle sobre estas, os profissionais de marketing utilizam um conjunto de ferramentas a fim de adquirir respostas de seus mercados-alvo. Essas ferramentas constituem o composto de marketing ou marketing mix. Ainda de acordo com McCarthy (op. cit.), o composto de marketing é dividido em quatro grupos, os quais foram denominados de 4 P's do marketing:

- **Produto:** É algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo (KOTLER, op. cit.). A oferta dos produtos deve ser adaptada para atender as condições e preferências dos consumidores locais.

- **Preço:** O produto deve transferir a posse no preço certo. Assim, nesta variável do composto, deve-se adaptar o preço as condições de demanda do mercado.

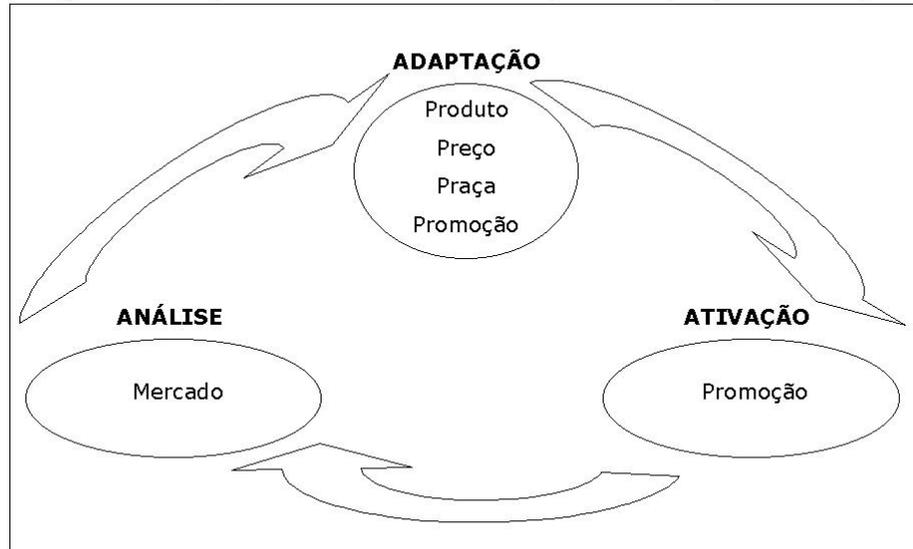
- **Praça:** O produto e/ou serviço só tem proveito se posicionado unido ao seu mercado consumidor. A escolha da praça para o produto e/ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição.

- **Promoção:** O composto promocional do produto e/ou serviço compreende a publicidade, relações públicas, promoções de vendas, venda pessoal e o merchandising, que também devem ser adaptados em se tratando de conteúdo e formatação ao mercado.

Em suma, o que se propõe é que o composto dos 4P's seja totalmente incorporado à função adaptação no modelo de Richers. Embora se possa afirmar que essa intenção exista implicitamente, ela não é aprofundada no texto do referido autor. Vale observar também, que para o postulado original de Richers, a promoção chamada por ele de comunicação encontra-se na função ativação. Ora, o processo de comunicação com o mercado para ser eficaz precisa está adaptado em se tratando de conteúdo, forma e meios, sob pena da comunicação não alcançar seu objetivo. Assim, a função adaptação passaria a se preocupar em adaptar o produto, preço, praça e também a promoção àquilo desejado e demandado pelo mercado-alvo.

No tocante a ativação, esta seria operacionalizada também por meio da promoção, esta já adaptada aos desejos do mercado. Assim, a ativação aconteceria no âmbito de seu mix de comunicação, ou seja: propaganda, publicidade, vendas pessoais, marketing direto e promoções de vendas. A figura abaixo ilustra o presente raciocínio:

Figura 3: Proposta de funcionamento para adaptação e ativação.



Fonte: Proposição dos autores.

Conforme se observa na figura 3, a promoção participaria em dois momentos da ação de marketing, ou seja, primeiro ela seria adaptada ao seu mercado-alvo e depois seria utilizada para a ativação do mesmo.

5. Balanced Scorecard: potencializando a função avaliação.

Em seu sistema integrado, Richers propõe para a avaliação das ações de marketing as seguintes ferramentas: desempenho financeiro, desempenho de vendas, despesas versus vendas, entre outras. O que se observa é que o modelo do aludido autor limita a avaliação a aspectos contábeis e, estes têm sido questionados tanto pelas organizações, quanto pela academia, devido a sua limitada amplitude estratégica. Assim, para efeito de potencialização da função análise, se adotaria o Balanced Scorecard (BSC) devido a sua pluralidade de fatores para acompanhamento.

Em miúdos, afirma-se que à medida que as organizações investem na geração de novas capacidades, seu sucesso (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido em curto prazo pela metodologia tradicional da contabilidade financeira. Essa arquitetura de avaliação, desenvolvida para empresas comerciais e corporações da era industrial, mensura acontecimentos pretéritos, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor futuro (Kaplan & Norton, 1997).

Assim, a mensuração de desempenho empresarial não pode mais estar atrelado apenas a uma análise baseada em indicadores financeiros os quais estão lastreados na capacidade de geração de receita, mas também na sua capacidade de fidelizar clientes, motivar colaboradores e adaptar processos, (RODRIGUES, 2002).

Em face do exposto, Kaplan & Norton (1997) desenvolveram um sistema de avaliação baseado em um conjunto de indicadores de desempenho relacionados entre si por relações de causa e efeito que proporcionam aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda a empresa. Este sistema, chamado de *Balanced Scorecard (BSC)*, contempla indicadores financeiros que permitem a visualização do resultado das ações passadas, completando-os com indicadores operacionais, ligados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar. O objetivo é oferecer aos gerentes um alicerce de informações estratégicas que avaliem a necessidade de construção de capacidades e de aquisição de ativos intangíveis, imprescindíveis para o crescimento futuro.

Logo, a finalidade do *Balanced Scorecard* é oferecer aos executivos e gerentes subsídios postulados em um processo hierárquico, portanto não aleatório, para que se possa avaliar até que ponto a empresa gera valor para os clientes atuais e futuros. Deve também oferecer informações sobre como aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando melhorar o desempenho financeiro futuro (Kaplan & Norton, 1997).

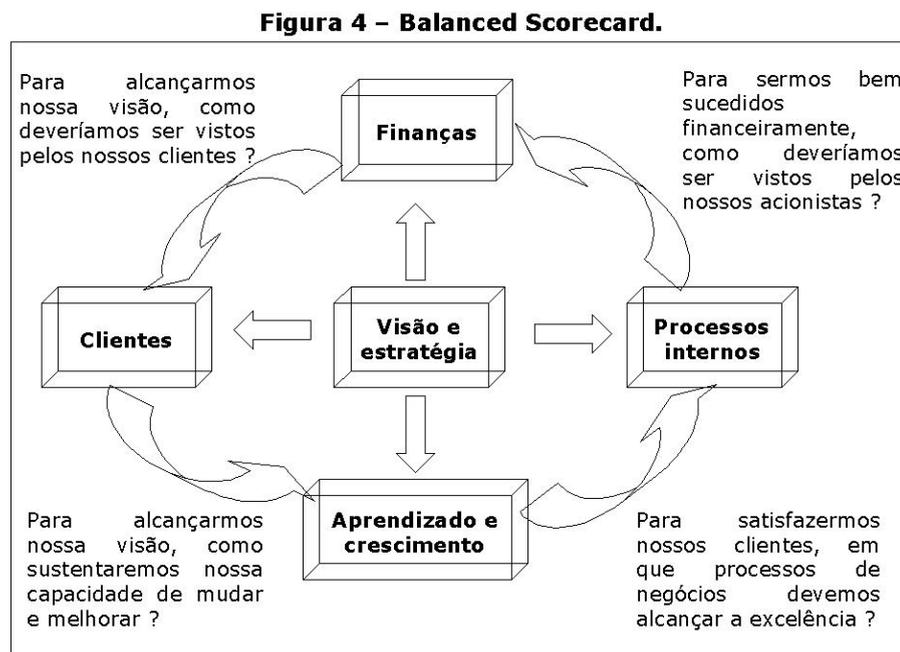
É preciso ressaltar desde já, que o BSC não é um sistema de controle, mas um sistema utilizado para comunicação, informação e aprendizagem, que traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas estruturadas segundo quatro perspectivas diferentes: (1) financeira; (2) do cliente; (3) dos processos internos e (4) de aprendizado e crescimento.

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros e abreviam as implicações econômicas imediatas das ações executadas.

Na perspectiva do cliente, o BSC viabiliza identificar os segmentos de clientes e mercados onde a organização pretende competir e as medidas de desempenho associadas. Além das medidas essenciais de resultados, as organizações devem incluir também medidas de propostas de valor que a empresa oferecerá a esses segmentos-alvo.

A perspectiva dos processos internos deve tornar possível identificar os processos internos críticos onde a organização deve alcançar a excelência, oferecendo propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo do mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas quanto a excelentes retornos financeiros.

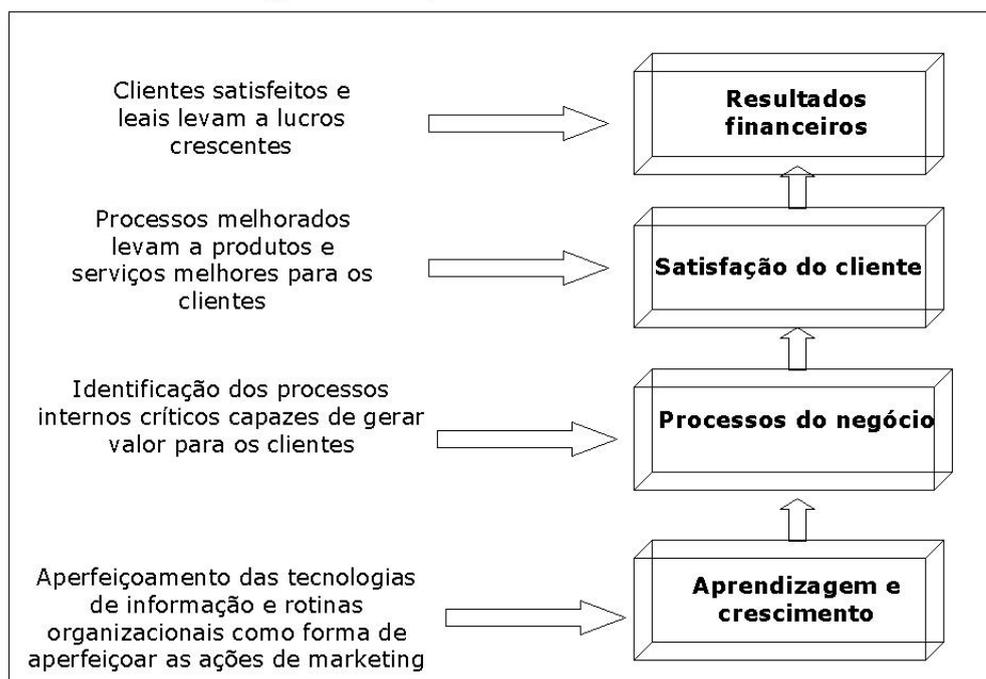
A quarta perspectiva referida ao aprendizado e crescimento, parte da provável suposição que as organizações não sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Em consequência, as organizações devem investir no aperfeiçoamento da tecnologia de informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais, como forma de aperfeiçoar permanentemente as ferramentas e ações de marketing. A figura abaixo resume a idéia:



Fonte: Chiavenato 2003 (www.chiavenato.com)

De acordo com Kaplan & Norton (1997), o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um BSC fornecendo sempre entre elas a razão de que os resultados obtidos numa perspectiva guardam consonância com as demais. Portanto, um BSC bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um scorecard deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia à toda a organização. A figura abaixo ilustra o postulado.

Figura 5 – Hipóteses de causa e efeito.



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003 (www.chiavenato.com)

Em síntese, a contribuição do Balanced Scorecard para o modelo em pauta, consiste no potencial estratégico que este tem de servir como método de avaliação para as ações de marketing. Assim, as iniciativas mercadológicas seriam avaliadas nas perspectivas: (1) do aprendizado, “medindo”, aperfeiçoando e inovando as competências necessárias às pessoas para o sucesso empresarial; (2) dos processos internos, avaliando e aperfeiçoando as rotinas organizacionais que levarão a excelência no uso das ferramentas de marketing; (3) dos clientes - mensurando e potencializando o relacionamento com os clientes e (4) dos resultados financeiros, avaliando o retorno do capital investido nas ações de marketing.

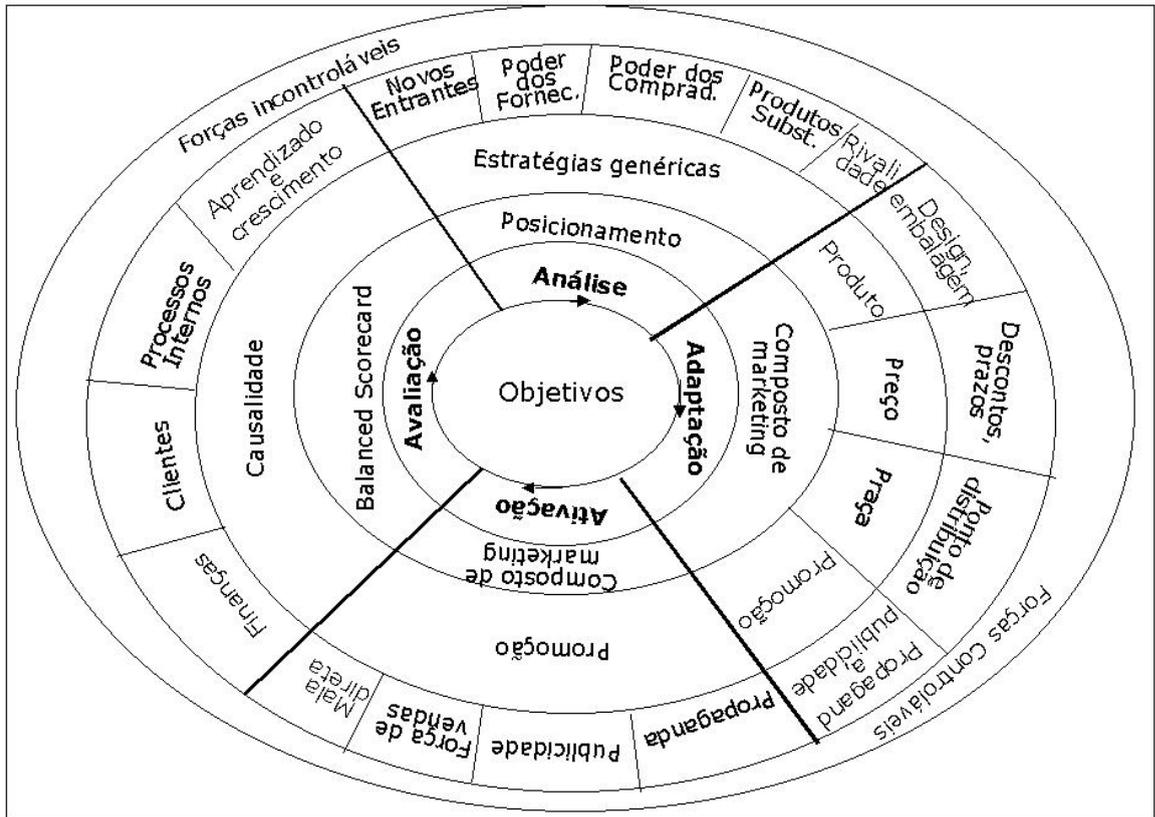
6. Uma Síntese Possível.

Em face de todo o exposto, o uso desse modelo como suporte às ações de marketing, forneceria a essa disciplina um caráter mais holístico e sistêmico, na medida em que permitiria gerar uma maior proximidade com as pessoas partícipes do processo organizacional como também com as rotinas necessárias a manutenção do sucesso empresarial. Ainda assim, o aspecto financeiro sugere uma avaliação de ordem quantitativa capaz de gerar comparações, validações e mudanças que possam fornecer um melhor suporte à tomada de decisão.

O uso então do BSC na análise mercadológica, não só a enriquece com ferramentas gerenciais de vanguarda como também chama a organização a adequar-se a sua estratégia e guiar-se por ela, validando-a e aperfeiçoando-a no intuito de atualizar o seu mapa-guia no mercado competitivo atual. Ademais, vale afirmar que o aumento da eficácia do marketing

depende tanto do uso dos melhores instrumentos mercadológicos, quanto da eficiência deles. A figura abaixo apresenta a proposta discutida.

Figura 6 - Modelo proposto



Fonte: Adaptado de Richers.

Conforme se observa na figura 6, o modelo atual se diferencia do original nos seguintes aspectos: (1) a análise desvia o enfoque antes dado aos meios (sistemas de informação e pesquisa) para os fins (clientes, concorrentes, produtos substitutos, etc.); (2) a adaptação passa a incorporar também a promoção; (3) a ativação passa a ser operacionalizada apenas pela promoção, esta totalmente adaptada ao mercado-alvo e (4) a avaliação passa a ser desenvolvida por meio do Balanced Scorecard.

7. Considerações finais.

O presente trabalho não se propõe a estabelecer um dogma para a gestão de marketing, tampouco esgotar as possibilidades de discussão e aplicação da proposta, muito menos simplificar todo o projeto filosófico-científico do marketing num único modelo. Assim sendo,

pretende-se sugerir a utilização de ferramentas gerenciais que dotem as empresas de condições para a melhor aplicação e acompanhamento do marketing, papel este que tem sido pouco enfatizado nos estudos atuais da área.

Ademais, pode-se afirmar que este artigo não tem a ambição de esgotar a proposta de uma administração de marketing que contribua para o aperfeiçoamento das organizações, mas sim contribuir com as condições para continuidade a este trabalho salutar para a academia e as organizações.

A sua limitação pode ser identificada na falta de uma aplicação prática que venha a endossar ou retificar aspectos que foram expostos na sua perspectiva conceitual. Contudo, é conveniente afirmar que para qualquer empreendimento prático, é imprescindível a sua apreciação conceitual, e este é o papel do presente trabalho. Vale ressaltar ainda, que este artigo contribui por enfatizar gerencialmente todo o seu conteúdo, ou seja, as idéias expostas são direcionadas com o desejo de facilitar gerencialmente a gestão de marketing por meio do modelo estudado.

Por fim, ressalta-se a importância da continuidade desse projeto por meio de pesquisas, com o propósito de validar as premissas aqui expostas, contradizê-las e até mesmo propor outras que sejam mais verossímeis à realidade e aptas a gerar resultados para as empresas.

Referências Bibliográficas.

ALMEIDA, Gustavo Giordane de; RODRIGUES, Paulo de Tarso; SAID, Rosa Maria. **Adaptação estratégica no setor de transporte coletivo urbano de passageiros: uma análise de grupos estratégicos.** Enanpad – Encontro Nacional da Anpad. Bahia, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Balanced Scorecard.** Disponível em: www.idalbertochiavenato.com.br. Acesso em janeiro de 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Montingelli Jr.** – Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Editora Negócio, 2000.